Fall November 1, 2018

KARANLIK LİDERLİK KAVRAMI VE NİTEL BİR İNCELEME

Muhammet Negiz



KARANLIK LİDERLİK KAVRAMI VE NİTEL BİR İNCELEME

Hazırlayan
Muhammet NEGİZ

Niğde
Kasım, 2018

KARANLIK LİDERLİK KAVRAMI VE NİTEL BİR İNCELEME

Hazırlayan
Muhammet NEGİZ

Niğde
Kasım, 2018

http://mnergiz.blogspot.com/2019/10/karanlik-liderlik-kavrami-ve-nitel-bir-inceleme-dark-leadership.html

İÇİNDEKİLER

KARANLIK LİDERLİK KAVRAMI VE NİTEL BİR İNCELEME[1]

ÖZET

İnsanlığın ilk dönemlerinden itibaren örgütsel ve sosyal hayatta önemli bir yere sahip olan liderlik kavramı akademik çalışmalarda da önemli bir konuma sahiptir. Bu çalışmalarda son dönemlere kadar ağırlıklı olarak liderin olumlu olarak algılanan kişilik özelliklerinin dikkate alındığı gözlemlenmektedir. Ancak, küresel düzeyde örgütlerde yaşanan liderlik sorunlarının genelde etik kuralların ihlalinden kaynaklanmasından dolayı liderin olumlu yönlerine odaklanan araştırma yaklaşımının yanına bir de liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin olumsuz yönlerine bakma eğilimi baş göstermiştir. Bu sayede dünya genelinde örgütlerin karşı karşıya kaldığı etik sorunların çözümüne katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada da liderin karanlık olarak ifade edilen özellikleri, karanlık üçlü olarak ifade edilen unsurların rolü, bu özellikleri taşıyan lider türleri, karanlık liderlerin izleyicilerine yönelik etkileri ve bütün bunların örgütteki yansımaları üzerinde durulacaktır. Nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılan bu çalışmada karanlık liderlik kavramına yönelik yapılan ulusal çaptaki araştırmaların önemli bir kısmı incelenmiş ve konu hakkındaki muhtemel araştırma alanları belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karanlık Liderlik, Karanlık Liderlik Türleri, Karanlık Üçlü,

GİRİŞ

Liderlik kavramı, genel olarak izleyicilerin yakın çevresine motivasyon, verimlilik, girişimcilik, yenilikçilik gibi olumlu özellikleri aşılayan ve bu konuda ilham kaynağı olan kişileri ifade etmektedir. Dolayısıyla yapılan araştırmaların çoğunluğunda bu olumlu yönlere odaklanılmıştır. Ancak son dönemlerde yaşanan etik sorunlarla birlikte liderlik ve kişilik özelliklerinin olumsuz yönlerine odaklanan araştırmaların görünürlüğü artış eğilimine girmiştir. Bu durumu Ballı (2014), *"İnsanlardan liderlerin listesinin yapılması istense, büyük bir çoğunluk hızlıca birkaç çok popüler, başarılı ve büyük liderlerin isimlerini yazacaktır. Görünüşe göre biz liderler hakkında düşünürken genelde liderlik hakkında olumlu düşünmeye koşullanmışız."* şeklinde ifade etmektedir. Eriş, Yanar Bayam ve Timurcanday Özmen (2016), araştırmalarda

[1] Muhammet Negiz, mnergiz@live.com

liderlik yaklaşımlarının ve modellerinin çoğunluğunun mutlak başarı odaklı olduğunu, liderlerin kötü/karanlık yönünün nispeten dikkate alınmadığını ifade etmektedir. Eriş vd. (2016), alanda yapılan araştırmalarda genel olarak liderin izleyicilerini olumlu yönde etkileyeceği ön kabulü ile hareket edildiğini ve liderlerin olumsuz özelliklerinin ikinci plana atıldığının altını çizmiştir.

Bu çalışma kapsamında; örgütsel davranış alanında örgütlerin karanlık yönlerine odaklanmaya geçiş süreci, karanlık liderlik kavramı, karanlık liderlik davranışları (narsisizm, psikopati, Makyavelizm), karanlık liderlik türleri, karanlık liderliğin izleyicilerdeki yansımaları, karanlık liderlik ile baş etme yolları ve karanlık liderlik hakkında gerçekleştirilmiş olan ulusal çaptaki akademik çalışmalar incelenmiştir. Sonuç bölümünde ise karanlık liderlik konusunda genel bir değerlendirme yapılmış ve araştırmacılar için birtakım önerilerde bulunulmuştur.

1.ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARINDA KARANLIK YÖNE BAKIŞ

Örgütsel davranış alanındaki gerçekleştirilen akademik çalışmaların örgütlerin aydınlık taraflarına odaklanmasının yanında son yıllarda örgütlerin karanlık taraflarına da odaklanan çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Ayhan ve Gürbüz, 2013: 121). Bu çalışmalar kapsamında liderliğin bir başka yönü de bilimsel araştırma ve tartışmaların konusu haline gelmiştir. Liderliğin sahip olduğu olumsuz özellikler, bir karanlık yön olarak nitelenmekte ve bu özelliklere sahip olan liderlik çeşitleri incelenmek için masaya yatırılmaktadır. Toplumu oluşturan fertlerin olumlu kişilik özellikleri yanında, karanlık yön olarak ifade edilen birtakım özelliklere de sahip oldukları ifade edilmektedir (Aydoğan ve Serbest, 2016: 97). Bu özelliklere sahip olan liderler ise, araştırmacıların gündemine girmiştir.

Örgütsel davranış alanında, kişilik özelliklerinin *"aydınlık taraf (brightsight)"* ve *"karanlık taraf (darksight)"* olarak bir ayrıma tabi tutulması oldukça yeni bir süreçtir. Kaiser vd. (2015) tarafından dikkat çekilen bu durum, son dönemlerde yapılan kişilik hakkındaki araştırmalarda çoğunlukla beş faktör modelini esas alan yani kişiliğin aydınlık yönü olarak nitelendirilen karakteristiklerin sınıflandırmasına dayanan araştırmalar genel olarak *"aydınlık taraf"* şeklinde belirtilen özelliklere odaklanmıştır (Murat ve Börü, 2017:577). Liderlerin sahip oldukları olumsuz davranışlar zamanla işletme yönetimi, psikoloji ve siyaset bilimi gibi farklı alanlardaki araştırmacıların

dikkatini çekmiştir. Liderin karanlık yönünü oluşturan faktörleri ortaya çıkarmak için çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Başar, Sığrı ve Basım, 2016: 66).

Heijnis (2009), işgörenlerin örgüt ortamındaki faaliyetlerinde sergiledikleri tutum ve davranışların kişilik özelliklerinden etkilenmesi ve örgüt tarafından arzulanan çıktıların elde edilmesinde oynadığı kritik rol, kişiliğin olumlu ve olumsuz her iki yönünün de birlikte ele alınması ihtiyacını doğurduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla, örgüt ve araştırmacıların araştırmalarında kişilik özelliklerinin olumlu yönlerine odaklanmalarından ziyade, günümüzde kişiliğin olumsuz yönlerine odaklanmaları, örgüt ve toplumda neden olabileceği muhtemel zararları geniş çaplı olarak ele almaları gerekmektedir (Kanten, Yeşiltaş ve Arslan, 2014: 589). Sonuç olarak, davranışın karanlık yüzü, hem örgüte hem örgüt içerisinde yer alan bireylere zarar verici bir niteliğe sahip olduğu için araştırmalara konu olmaktadır (Usta, 2018: 1020).

2.KARANLIK LİDERLİK KAVRAMI

Karanlık liderlik kavramının gelişim sürecine katkı yapan ilk önemli çalışmanın Conger (1990) tarafından yapıldığı ve sözkonusu çalışmada liderlerin sahip oldukları üstün vasıfların örgüt ve çalışanlar için istenmeyen ve sorunlu olan sonuçlara yol açması ihtimaline dikkat çektiği ifade edilmektedir. Bunda ise, liderin stratejik vizyonu, iletişimi ve izlenim yönetimi becerisinin etkili olduğu düşünülmektedir (Başar vd., 2016: 66).

McIntosh ve Rima (1997), liderliğin karanlık yönünün ortaya çıkmasını Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile açıklamakta ve bu bireylerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ile bir üst basamağa geçebileceğini ama bu durumun aksinin vuku bulması halinde kişiliğinin karanlık yönlerinin ortaya çıkacağına dikkat çekmektedir (Tuna, Konaklıoğlu ve Kızanlıklı, 2010: 620) McIntosh ve Rima, bu karanlık tarafın oluşum sürecini aşağıdaki tabloda belirtmiştir (Tuna vd., 2010: 620):

Tablo 1: Karanlık Tarafın Oluşum Süreci

Aşama	Temel Unsur	Açıklama
I	İhtiyaçlar	Temel ihtiyaçların ortaya çıkması
II	Travmatik Deneyimler	Bazı ihtiyaçların tatmininin tehdit altında olması-Sonuç: Piramitte eksik parça
III	Varoluşun Sorgulanması	Karşılanmayan ihtiyacın kişisel bir başarısızlık olarak hissedilmesi- erişkin dönemde sağlıksız davranışlarla duygusal borcun ödenmesi
IV	Karanlık Yönün Gelişmesi	İhtiyaçlar, travmatik deneyimler ve duygusal borcun birleşme etkisi sonucu gelişen karanlık taraf

Kaynak: McIntosh, G. ve Rima S. D. 1997. Overcoming the dark side of leadership-the paradox of personal dysfunction. Grand Rapids, MI: Baket Boks.

Bu tabloya göre, ilk aşamada ortaya çıkan ihtiyaçlar, daha sonraki süreçte tamamlanmayınca birey bu durumu kişisel bir başarısızlık olarak algılamakta ve bir tür travmatik deneyim ve duygusal borç ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu iki unsur da bireyin içerisindeki karanlık tarafı harekete geçirici bir rol oynamaktadır.

2.1.KARANLIK LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Son dönemlerde kişiliğin karanlık yönlerinden yola çıkaran liderliğin karanlık olarak nitelenen davranışları üzerinde odaklanılmaya başlamıştır. Karanlık taraf bir ruhsal hastalık olarak değerlendirilmemekte ve liderlerin takım kurma, işbirliklerini şekillendirme, plan ve hedeflere ulaşma gibi yönetsel girişimlerinin etkinliğini azaltmaktadır (Dark Side of Leadership, 2008: 55; Akt: Ballı ve Çakıcı, 2016: 177).

Araştırmacılar, elde ettikleri verilerden ve gözlemlerden yola çıkarak karanlık liderlerin davranışlarına yönelik çeşitli sınıflandırmalar yapmışlardır. Başar ve Sağrı (2016: 168) tarafından yapılan çalışmada bu davranışlar literatürden de yola çıkılarak, bezdirici davranışlar, narsistik davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlar olarak belirlenmiştir. Yapmış oldukları çalışmada, *"bezdirici"* olarak sınıflandırdıkları karanlık lider davranışlarının çalışanları bıktırmak, hevesini kırmak, özgüvenini sarsmak ve yaptığı işten soğutmak gibi bilinçli olarak yapılan davranışları

kapsadığını ifade ederken; *"narsistik"* olarak sınıflandırdıkları lider davranışlarını, kibir, her şeyi bilme, kendini beğenme, çalışanları beğenmeme gibi öğeler olarak belirtmişlerdir.

"Samimiyetsiz" lider davranışları olarak çalışanların lidere karşı güvenini sarsma, örgüt içerisindeki dayanışmayı bozma, eşitsizlik algısı yaratma ve çalışanların örgüt ile olan bağını zayıflatma gibi unsurlar belirlenmiş ve son olarak da *"zorbaca"* davranışlar olarak liderin çalışan üzerinde doğrudan baskı kurmak için yapmış olduğu tehditkâr, kaba, köz korkutucu ve ezici davranışları ifade etmişlerdir (Başar ve Sağrı, 2016: 168).

Hogan ve Hogan (1997), yapmış oldukları çalışmalar ve literatür incelemelerinden yola çıkarak liderin olumsuz davranışları ile kişilik bozukluklar arasında bir ilişki olduğunu ve bunun da çalışma ortamına yansıdığını ifade etmişler; bu özellikleri *"panik, kuşkucu, risk almayan, içine kapanık, boş veren, kendini beğenmiş, haylaz, teşhirci, hayalci, mükemmeliyetçi* ve *bağımlı"* şeklinde sıralamışlardır (Ballı ve Çakıcı, 2016: 170). Bu özellikler, Amerikan Psikiyatri Derneği tarafından belirlenen kişilik bozuklukları ile de uyumludur (Ballı ve Çakıcı, 2016: 170).

Liderlerin kişilik özelliklerinde mutlaka bir karanlık taraf olduğunu ileri süren McIntosh ve Rima (1997), bu kişilik özelliklerine sahip olan liderleri *Zorlayıcı (compulsive) lider, narsis narcissistic) lider, paranoyak (paranoid) lider, duygusal bağımlı (codependent) lider* ve *pasif-agresif (passive agressive) lider* şeklinde beş başlık altında toplamıştır. Zorlayıcı lider, her şeyin mükemmelini sadece takdir kazanma amacıyla elde etmeyi amaçlayan bir kişilik yapısına sahipken; narsis lider, başarıya ulaşma gayretlerini çevresinde hayranlık uyandırmak amacıyla göstermekte; paranoyak lider, kuşkucu, muhalif ve güvensiz kişilik özellikleri serilerken; pasif ve agresif lider de inatçı, şikayet edici, sinirli ve çıkarcı vasıfları ile öne çıkmaktadır (Tuna vd., 2010: 620).

Aydoğan ve Serbest (2016), çalışmalarında *"karanlık üçlü" (dark triad)* olarak adlandırılan *narsisizm, psikopati* ve *Makyavelizm* kavramları üzerinden kişilik özelliklerinin işyeri sonuçlarını etkileme açısından araştırmalara konu olduğunu ifade etmiştir. Bu konuda yapılan çalışmaların artış eğilimini ise son yıllarda iş yaşamında etik olmayan davranışların artmasına bağlamaktadırlar. İlk olarak Paulhus ve Williams tarafından (2002) ortaya atılan *"karanlık üçlü"* kavramı içerisinde yer alan

narsisizm, psikopati ve Makyavelizm kişilik özelliklerinin ortak yönleri, bencillik, insan ilişkilerinin yüzeysel, çıkar ve menfaat odaklı olması, uyumsuzluk, manipülasyona başvurma ve amaç odaklılık olarak belirtilmektedir (Özsoy ve Ardıç, 2017: 393).

2.1.1.Narsisizm

Narsisizm kavramı gündelik hayatta kişinin kendisini sevme ve egoizmi ifade etmek amacı ile kullanılmaktadır (Marshall, 1999: 522). Sosyal Bilimler Sözlüğü (1997: 163), narsisizmi kişinin kendi kendine hayran olacak düzeyde bağlanması, aşırı şekilde kendine tutkun olması, kendini en ideal tip ve herkesten üstün olarak görmesi, kendine taparlık ve kendine hayranlık felsefesi şeklinde ifade etmektedir.

Amerikan Psikiyatri Birliği'nin Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal Elkitabı'nda (2013) Narsisistik kişilik bozukluğu (özseverlik) kavramı, aşağıdakilerin beşi ya da daha çoğu ile belirli, erken erişiklikte başlayan ve değişik bağlamlarda ortaya çıkan, büyüklenme, beğenilme gereksinimi, eşduyum yapamama ile giden bir yaygın örüntü olarak ifade edilmektedir (DSM-5, 2013: 333-334):

-Büyüklenir (Örn. başarılarını ve yeteneklerini abartır; gösterdiği başarılarla orantısız bir biçimde, üstün birisi olarak görülme beklentisi içerisindedir).

-Sınırsız başarı, güç, zekâ, güzellik ya da yüce bir sevgi düşlemleriyle uğraşır durur.

-Özel ve eşi, benzeri bulunmaz biri olduğuna ve ancak özel ya da üstün diğer kişilerce (ya da kurumlarca anlaşılabileceğine ve ancak onlarla ilişki kurması gerektiğine inanır.

-Çok beğenilmek ister.

-Hak ettiği duygusu içindedir (özellikle kayırılacağı bir tedavi göreceğine ya da her ne istiyorsa yapılacağına ilişkin anlamsız beklentiler içinde olma).

-Kendi çıkarları için başkalarını kullanır (kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarından yararlanır).

-Eşduyum yapamaz: Başkalarının duygularını ve gereksinimlerini anlamak istemez.

-Sıklıkla başkalarını kıskanır ya da başkalarının kendisini kıskandığına inanır.

-Başkalarına saygısız davranır, kendini beğenmiş davranışlar ya da tutumlar sergiler.

Öztürk ve Uluşahin (2016) ise, narsistik (özsevici) kişilik bozukluğuna sahip kişileri, *"kendilerini fiziksel ve ruhsal açıdan aşırı beğenen, üstün gören; sürekli beğeni, ilgi ve onay bekleyen; gittikleri her yerde hemen özel ilgi göreceğine üstün bir yeri hak ettiğine inanan kişiler"* şeklinde ifade etmektedir. Bu tanım kapsamındaki kişiler; başarı, güzellik gibi konularda her şeyin en iyisi olmak istemekte ve bunun olması için de başkalarını kullanmak, sömürmek, çıkarcılık yapmak, ben-merkezci olmak gibi birçok eylem ve özelliği sergilemektedirler.

Narsisizm, Freud'dan beri (1931-1950) bir kişilik özelliği olarak çalışılmakta olup, narsistik kişi ilk defa onun tarafından tanımlanmıştır. Sonrasında Henry Murray (1938), narsisizm için Narsisizm Skalası şeklinde adlandırılan ilk ölçüm aracını geliştirmiştir. Bunun ardından, Raskin ve Hall (1979), Narsistik Kişilik Envanterini (Narcissistic Personality Inventory-NPI) geliştirmiştir ki bu en yaygın olan ölçüm aracı haline gelmiştir ve daha sonra gelen araştırmacılar tarafından kısa versiyonları geliştirilmiştir (Uysal, 2016: 4).

2.1.2.Psikopati

Psikopati kavramı, zihinsel süreçlerin sürekli bir bozukluk göstermesi durumunu ifade etmektedir. Birey bunun sonucunda anormal derecede saldırgan ya da ciddi derecede sorumsuz davranışlar sergilemektedir (Sosyal Bilimler Sözlüğü, 1997: 187-188). Psikopati kişilik özelliği olarak belirtilen unsurlardan başlıcaları, bireyin empati eksikliğine sahip olması, düşük düzeyde endişe taşıması, macerayı sevmesi, dürtülerine hakim olamaması olarak ifade edilmektedir (Kanten vd., 2014: 590). Birincil ve ikincil formları olduğu ifade edilen psikopatinin birinci formunun bencillik, pişmanlık duymama, yüzeysel çekicilik, sömürücülük gibi özelliklere sahip olduğunu belirten Furtner vd. (2011), ikincil formun ise antisosyal hayat tarzı ve davranışlar içerdiğini ifade etmiştir (Bolelli, 2018: 104).

2.1.3.Makyavelizm

Sosyal Bilimler Sözlüğü (1997: 148), Makyavelizm kavramını İtalyan düşünür Machiavelli'nin formüle ettiğini ve amaca ulaşmak için her türlü aracın kullanılmasının, bütün yolların denenmesinin meşru olduğunu; amaçların kendilerinin araçları meşru kıldığı görüşünü esas alan, siyaseten ahlaki ilkeleri işlevsiz kabul eden ve esas belirleyici unsurun güç olduğunu savunun anlayış olarak ifade etmektedir. 16. yüzyılda Medici ailesinin siyasi danışmalığını yapan ve siyasi kontrolü sürdürme

konusundaki tavsiyelerini dilimize Hükümdar ya da Prens adıyla tercüme edilen kitabında ortaya koyan Niccolo Machiavelli, kişisel amaçlara ulaşmak ve siyasi kontrolü sürdürebilmek için manipülasyon ve aldatmaca uygulamalarını önerdiği için, kurnazlık ve hilekarlığın eş anlamlısı haline gelen "Makyavelist" (Machiavellian) kavramının doğmasına neden olmuştur. Machiavelli tarafından önerilen stratejiler, yaklaşık dört yüz yıl sonra psikolog Richard Christie tarafından günlük sosyal davranışlarla paralellik gösterdiği tespiti ile yeni bir araştırmanın konusu haline gelmiş ve Geis (1970) ile birlikte, kişisel amaçlarına ulaşmak için başarılı bir biçimde manipülasyona başvuran bireylerin kişilerarası ilişki türüne Makyavelizm adını vermişlerdir (Uysal, 2016: 4-5).

Makyavelizm kavramı için Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü (2004), *"devlet için her şeyin yapılabileceği ilkesini benimseyen siyasa öğretisi"* tanımını uygun görürken, Özsoy ve Ardıç (2017: 395-396), Makyavelizm'i ifade eden en teme ifadenin *"amaca ulaşan her yol mubahtır"* şeklindeki bakış açısı olduğunu, Makyavelist kişilerin de yeri geldiği zaman yalan, hile ve aldatmaya başvurma, çevrelerindeki insanları ve içinde bulundukları durumu manipüle etme, sinik bir tutum sergileme, bencil ve çıkarcı olma gibi eğilimleri sergilediğini ifade etmektedir. Ayrıca, Makyavelist kişilerin etik duyarlılıkları düşük olduğundan dolayı çevrelerindeki insanları manipüle ederek amaçlarına ulaşmak isteklerinin yanında yüksek rekabetin söz konusu olduğu durumlarda bilgiyi kendilerine sakladıkları ifade edilmiştir (Yıldız, 2013: 504).

Makyavelist kişilik özellikleri sergileyen kişiler arasındaki farklılıkları ölçmek için Christie ve Geis (1970), bir kitap yayımlamışlar ve geliştirdikleri anketleri de literatüre kazandırmışlardır. Geliştirilen anketler arasında en çok bilinen ve yaygın olarak kullanılanı Mach-IV olmuş ve halen Makyavelizm ölçümlerinde kullanılmaktadır (Uysal, 2016: 5).

2.2.KARANLIK LİDERLİK TÜRLERİ

2.2.1.Başar ve Sağrı'nın Karanlık Liderlik Sınıflandırması

Liderlerin karanlık lider özellikleri olarak ifade edilebilecek şekle etkileme güçlerini kötüye kullanmasından dolayı zaman içerisinde alanyazında yıkıcı, despotik, caydırıcı, narsistik, zehirli, istismarcı gibi çeşitli liderlik türleri ortaya çıkmıştır (Eriş vd., 2016: 78). Ulusal literatür açısından oldukça yeni olan bu konu hakkında yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilen kavramların bir kısmı, Başar ve Sağrı (2016) tarafından aşağıdaki gibi tabloda belirlenmiştir:

Tablo 1: Liderliğe Yeni Bir Bakış

Liderlik Yaklaşımı	**Araştırmacılar**
Küçük tiranlık	Asforth, 1994
İstismarcı yönetim	Tepper, 2000
Kötü liderlik	Kellerman, 2004; Padilla & Mulvey, 2008
Narsistik liderlik	Glad, 2002
Zehirleyici/Toksik liderlik	Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006
Yıkıcı liderlik	Padilla vd., 2007

Kaynak: Başar ve Sağrı (2016) çalışmasından uyarlanmıştır.

Eriş vd. (2016: 79)'ne göre, yukarıdaki tabloda da belirtilen liderliğin karanlık özelliklerine sahip olan liderlik yaklaşımlarının Kellerman (2004) tarafından üzerinde durulan kötü/karanlık liderlik anlayışı içinde yer almaktadır. Bu liderlik tiplerinde gücün etik olmayan biçimde izleyici sömüren bir yaklaşımla kullanıldığı ve asıl sorunun "gücün kötüye kullanılması" olduğu ifade edilmektedir.

2.2.2.McIntosch ve Rima'nın Karanlık Liderlik Sınıflandırması

Karanlık liderlik türleri McIntosch ve Rima (1997) tarafından yapılan çalışmaya göre *"narsis lider, paranoyak lider, duygusal bağımlı lider, zorlayıcı lider* ve *pasif-agresif lider olmak"* üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır (Balcı, 2014: 52).

2.2.2.1.Narsis Lider

Narsis lider; liderin kendisine hayranlık duyulmasına ihtiyaç duyması, başkalarının duygularını anlamakta yetersizlik göstermesi ve özel insanlar olduklarına inanmaktadırlar. Bu liderler özel haklarla donandıklarına inanır ve bu inançlarını davranışlarına yansıtırlar (Balcı, 2014: 55).

2.2.2.2.Paranoyak Lider

Paranoyak lider; liderin sürekli kuşkucu olduğu ve şüphe haline sahip olduğu görülmektedir. Yakın ilişkiler kurma ve ilişkileri sürdürme konusunda zorlanmakta olan paranoyak lider, insanlara karşı mesafeli olması ve bu duruşu da davranışlarına yansıtması ile bilinmektedir (Balcı, 2014: 55).

2.2.2.3.Duygusal Bağımlı Lider

Duygusal bağımlı lider; liderin kendisine güvenme sorunu olan bu liderlik tipinde, yüksek düzeyde başkalarının tavsiyelerine ihtiyaç duyulmakta ve inisiyatif kullanmaktan korkma durumu söz konusudur ve bu durum liderin davranışlarına yansımaktadır (Balcı, 2014: 55).

2.2.2.4.Zorlayıcı Lider

Zorlayıcı lider; lider ısrarcı, aşırı düzenli, mükemmeliyetçi, titizdir. Ayrıca, kararsız ve katı bir görünüme sahip olan zorlayıcı lider, bunu da davranışlarına yansıtmaktadır (Balcı, 2014: 55).

2.2.2.5.Pasif-Agresif Lider

Pasif-agresif lider; lider karışık duygulanımlar içerisindedir. Düşünce, davranış ve kararlarında tutarsızlıklar ve ani gelgitler yaşanmaktadır (Balcı, 2014: 55).

2.3.KARANLIK LİDERLİĞİN İZLEYİCİLERDEKİ YANSIMALARI

Lider, karanlık davranışlar olarak sınıflandırılan eylemleri neticesinde çalışanlar üzerinde çok derin izler bırakacak sonuçlara kapı aralamaktadır. Çalışanlar/izleyiciler bu tür davranışlar neticesinde fiziksel ve ruhsal olarak çeşitli hastalıklar ve problemlere maruz kalabilmektedir. Bu konuda, Başar ve Sağrı (2016: 168-169) tarafından yapılan araştırmada, bir katılımcının tecrübeleri karanlık lider davranışlarının çalışanlar/izleyiciler üzerinde ne tür etkiler bırakabileceğini görmek mümkündür:

“Durum artık öyle bir hal aldı ki işe giderken ayaklarım geri geri gidiyor. Her gün onun azarlamasına maruz kalmaktan ve herkes içinde küçük düşmekten artık çok yoruldum.”

Liderin çalışanlar üzerinde yarattığı doğrudan etki yaratma potansiyeli dikkate alındığında, liderin taşımış olduğu karanlık liderlik özellikleri de izleyicilerini etkileyebilecektir. Liderin karanlık yönlerinden kaynaklanan olumsuz davranışları, çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını olumsuz olarak etkileyecektir. Dolayısıyla yapılması istenenleri yapmama ve yapılmaması istenenleri de yapma gibi bir durum oluşabilecektir (Ballı ve Çakıcı, 2016: 168). Literatürde kişiliğin karanlık yönünün sebep olduğu ya da olabileceği ifade edilen istenmeyen çıktılardan bir kısmını Guenole (2014), performans düşüklüğü, kişilerarası çatışma, iş tatminsizliği, tükenme, sağlık problemleri ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının artması olarak ifade etmiştir (Kanten vd., 2014: 590).

Liderin karanlık yönlerinden birisi olan istismarcı yönetime maruz kalan çalışanlar için korku yaratan bir iş çevresi oluşmakta ve bunun neticesinde de çalışanlar iş yerinde gerilim, stres ve baskı hissetmektedirler. Bu durum ise, çalışanların yenilik performansı için motivasyonlarını etkilemekte ve girişimcilik yönelimleri negatif olarak seyretmektedir. Dolayısı ile yaratıcı fikirlerin girişimcilik yönelimi ile hayata geçmesi, liderin istismarcı yönetimi nedeniyle mümkün olamamaktadır (Yıldız, 2016: 304).
Karanlık liderlik özelliklerinin izleyicileri etkilemesi ve bunun sonuçları literatürde yer alan araştırmalarla daha net olarak aşağıda ifade edilmiştir.

2.4.KARANLIK LİDERLİK İLE BAŞ ETME YOLLARI

İş ve sosyal hayattaki birçok davranışı etkileyen kişiliğin karanlık yönü, bir kişilik bozukluğu olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla, karanlık kişilik özelliğine sahip bireylerin hem toplum hem de örgütsel hayat açısından sergilemeleri muhtemeldir. Bu özelliklere sahip olan bireylerin sözkonusu tutum ve davranışlarının azaltılması ise örgütsel başarı açısından önem taşımaktadır. Karanlık liderlik ile baş etme olarak ifade edilebilecek bu durum hem lider, hem de izleyicileri/işgörenler tarafından ele alınmalıdır. Liderin karanlık kişilik özelliklerinden kurtulması için ve karanlık liderliğin etki alanındaki izleyicilerin maruz kaldıkları karanlık liderlik kişisel

özellikleri ile baş etmesi için gerekli yollarının ortaya konması gerekmektedir. Literatürde yer alan karanlık liderlik özellikleri ile baş etme yolları aşağıdaki gibi iki başlık altında ele alınmıştır.

2.4.1.Karanlık Liderlik Özellikleri İle Liderin Baş Etme Yolları

Karanlık lider özelliklerine sahip olan kişilerin bu özelliklerini kontrol altına alma konusunda atması gereken adımların belirlenmesi gerekmektedir. Bas ve Steidlmeier (1999), genel olarak liderlerin olumlu ve olumsuz özelliklere birlikte sahip olduklarını belirterek, liderlerin sahip oldukları karanlık özelliklerin tehlike durumu için bir potansiyel barındırdığının bilincinde olunması ve kişisel gelişimlerini yönetmek için gerekli becerileri kazanmaları gerekliliğine dikkat çekmektedir (Tuna vd., 2010: 620).

2.4.2.Karanlık Lider ile İzleyicilerin Baş Etme Yolları

Karanlık liderlik davranışına maruz kalan çalışanlar/izleyicilerin de bu süreçle baş etmek için müracaat ettiği birtakım yollar bulunmaktadır. Bu yolları aktif ve pasif olarak iki ana başlık altında inceleyen Başar vd. (2016: 71), izleyicilerin aşağıdaki tabloda belirtildiği şekillerde karanlık liderlik davranışlarına yanıt verdiğini bulgulamışlardır;

Tablo 2: Karanlık lidere verilen tepkiler:

Pasif Tepkiler	Aktif Tepkiler
-Katlanmak, -İşi yavaşlatmak, -Aile ve arkadaşlardan destek almak, -Tıbbi destek almak, -Çıkış yolları aramak, -İşe gelmemek/geç gelmek, -Uzak durmak, İşten ayrılmaya niyet etmek.	-Boyun eğmemek, -Konuşarak sorunu çözmeye çalışmak, -Göze girmek için çalışmak, -Bir üst makama şikâyet etmek, -İstifa etmek, -İşyerinde birim değiştirmek, -İş arkadaşlarını aleyhte örgütlemek.

Kaynak: Başar vd. (2016: 71)’den uyarlanmıştır.

Karanlık liderlik davranışlarına maruz kalan izleyiciler, pasif tepkiler vererek bu davranışlarla baş etme yollarını seçebilecekleri gibi, sürece boyun eğmeyerek işten ayrılmaya kadar varacak adımlar atabilmektedir. Günümüzde insan kaynaklarının

örgüt için önem derecesine bakıldığında söz konusu karanlık liderlik davranışlarını elimine etmenin daha geçerli bir yol olacağı düşünülmektedir.

2.5.KARANLIK LİDERLİK HAKKINDAKİ AKADEMİK ÇALIŞMALAR

Karanlık liderlik kavramı ve bunun çevresine olan etkileri konusunda yapılan çalışmaların son dönemlerde bir artış eğiliminde olduğu görülmektedir. Özellikle örgütlerle ilgili olan çalışmaların ise nispeten daha az olduğu ifade edilmektedir. Ulusal düzeydeki akademik çalışmalarda karanlık liderlik konusunun yakın zamanda artış ivmesi yakaladığı gözlemlenmektedir.

Gillaspie (2009), karanlık liderlik ve karanlık liderliğin beş türü çalışanların işten ayrılma eğilimi ve örgütsel duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve karanlık liderlik boyutları ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu sonucuna ulaşırken; çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları ile de negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Ballı ve Çakıcı, 2016: 170).

Tuna vd., (2010) tarafından yapılan araştırmada karanlık liderlik kavramı ekseninde liderlerin çalışanlara karşı sergiledikleri olumsuz davranışların, çalışanların işten ayrılma eğilimlerine olan etkisini incelenmiştir. Otel çalışanlarından 282 katılımcı ile gerçekleştirilen anketlerin değerlendirilmesi sonucunda karanlık liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve pozitif yönlü bir korelasyon elde edilmiştir. Araştırmacılar, bu veriler ışığında karanlık lider kişilik özelliği arttıkça, çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin de buna paralel olarak arttığı sonucuna ulaşmışlardır (Tuna vd., 2010: 619). Ancak, karanlık liderliğin diğer iki alt boyutu (zorlayıcı liderlik ve pasif agresif) ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu nedenle çalışanların işten ayrılma eğilimine etkisini belirleme sürecinde karanlık liderliği bir bütün olarak ele almanın yanında alt boyutların ayrıca bakmak gerekmektedir (Tuna vd., 2010: 626).

Kanten vd. (2014), çalışmalarında karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına olan etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolünü incelemek amacı ile Antalya ve Bodrum'da faaliyet gösteren dört adet beş yıldızlı otel işletmesinin 237 personeli ile gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde, Makyavelist kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği ve bu etkide pozitif sözleşme algısının düzenleyici rolünün olduğu

sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca, narsistik kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde etkilediği; narsistik kişiliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici bir role sahip olduğu ve psikopati kişilik özelliğinin ise üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ballı (2014), yapmış olduğu çalışmasında karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine olan etkisini otel işletmesi özelinde ele almıştır. Araştırma bulgularına göre, karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, regresyon analizinden elde edilen verilere göre, karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerinde, örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür.

Gültekin (2015), karanlık kişilik özelliklerinin kişilerarası bağlamda keşfedilmesi ve kişilerarası risk kavramı altında bulunan, etik risk alma, sosyal risk alma, statü odaklı risk alma değişkenleri ile olan ilişkisini incelemiş ve yine karanlık kişilik özelliklerinin kendini sunma ve öz farkındalık duyguları olarak ifade edilen benlik kavramları ile olan ilişkisini ele almıştır. 346 kişinin katılımı ile gerçekleşen anket çalışmasının analizleri sonucunda, her karanlık kişilik özelliğinin statü-amaçlı risk alma ile pozitif yönde ilişki gösterirken, sosyal risk alma ile negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, Makyavelizm ve psikopati ise etik risk alma ile pozitif yönde bir ilişki içerisindedir. Kendini sunma davranışı, ham açgözlü hem de koruyucu stillerle narsisizm ve Makyavelizm ile pozitif yönde bir ilişkiye sahipken, psikopati ise sadece koruyucu stil ile pozitif bir ilişki sergilemektedir. Öz farkındalık duyguları ile olan ilişkiler ele alındığında, sadece narsisizm, utanç ile negatif ilişki göstermiştir ve tüm karanlık kişilik özellikleri suçlulukla negatif yönde bir ilişki göstermiştir (Gültekin, 2015: V).

Karanlık liderlik davranışları hakkında ulusal düzeyde yapılan çalışmaların ilklerinden bir tanesi Başar ve Sağrı (2016) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada liderliğin karanlık olarak tanımlanan taraflarını oluşturan öğelerin izleyiciler tarafından nasıl algılandığını ve tecrübe edildiği, çalışanların bu süreçten nasıl etkilendiği ve karşılaştıkları olumsuz davranışlara nasıl tepki verdikleri

sorularına Türkiye bağlamında yanıt vermeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre karanlık liderlik davranışları, dört farklı başlık altında sınıflandırılmıştır. Bezdirici davranışlar, narsistik davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlar olarak sınıflandırılan bu davranışlar, izleyicileri bıktırmak, heveslerini kırmak, özgüvenlerini sarsmak vb. şeklinde tezahür etmekte ve pek çok çalışanın yaşam kalitesini, huzurunu ve sağlığını olumsuz etkileyebilmektedir. Dolayısıyla izleyiciler/çalışanlar yaşadıkları bu olumsuzluklar neticesinde tükenmişlik, işten ayrılma ya da verimsizlik gibi çeşitli şekillerde karanlık liderlik davranışlarına aktif veya pasif olarak bir reaksiyon göstermektedirler (Başar ve Sağrı, 2016: 167-170).

Aydoğan ve Serbest (2016), yapmış oldukları çalışmada, *"karanlık üçlü"* olarak ifade edilen ve kişiliğin karanlık yönüne ait olduğu belirtilen kişilik özelliklerini (narsisizm, Makyavelizm ve psikopati) örgütsel davranış bağlamında ele almış ve bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde görev yapan iç denetçilerde bu özelliklerle demografik özellikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Karanlık üçlü ölçeğinin kullanıldığı araştırmada, narsisizm boyutunun cinsiyete göre farklılık göstermediği bulgulanırken; yaş, medeni durum ve çalışma süresinde ise farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Makyavelizm açısında yapılan incelemede demografik değişkenlere göre bir farklılaşma olmadığı gözlenirken; psikopati düzeyinde bakıldığında yaş, cinsiyet ve çalışma süresine göre bir farklılık olmadığı ama medeni duruma göre ise farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada da karanlık liderlik özelliklerine yönelik akademik çalışmaların uluslararası bilim camiasına göre Türkiye'de yeterince çalışılmadığına dikkat çekilmiştir (Aydoğan ve Serbest, 2016: 97).

Eriş vd. (2016), çalışmalarında liderliğin karanlık yönlerinin kullanılması durumlarına yönelik kullanılan liderlik kavramlarının (yıkıcı, despotik, caydırıcı, narsistik, zehirli, istismarcı vb.) sınıflamasının yapılmasını amaçlamışlardır. Bu amaç çerçevesinde ulusal ve uluslararası yayınlardan 66 tanesi seçilmiş ve genel bir değerlendirme girişiminde bulunulmuştur.

Ballı ve Çakıcı (2016), yapmış oldukları araştırmalarında karanlık liderliğin otel çalışanlarının örgütsel bağlılık ve sessizliklerine olan etkisini incelemiştir. Gillaspie (2009) tarafından geliştirilen *"Karanlık Liderlik Ölçeği"*ne anket sürecinde yer veren araştırmacılar, Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir zincir otelin 604 personelinin

katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır (Ballı ve Çakıcı, 2016: 167). Araştırmacılar elde ettikleri bulgulardan yola çıkarak; karanlık liderlik arttıkça, çalışanların örgütsel bağlılıkları azalmakta olduğu ve örgütsel sessizliğin de artmakta olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yıldız (2016), çalışmasında istismarcı yönetim algısının potansiyel yaratıcılık ve girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacını ile Kars ilindeki kamu ve özel sektörden 207 bireyin katılımı ile gerçekleştirdiği anketlerin analizi sonucunda istismarcı yönetimin potansiyel yaratıcılığı ve girişimcilik yönelimini negatif olarak etkilediğini bulgulamış ve bununla birlikte potansiyel yaratıcılığın istismarcı yönetim ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde aracılık ettiğini belirlemiştir.

Murat ve Börü (2017), yapmış oldukları araştırmada, çalışanların karanlık kişilik özelliklerinin, sergiledikleri örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir ve karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutları olan narsisizm, psikopati ve Makyavelizm ile örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm arasında ilişki belirlenmiştir. Dört farklı ilde gerçekleştirilen, kamu ve özel sektör çalışanlarından 246 kişinin katıldığı anket çalışması sonucunda çalışanların sahip oldukları karanlık kişilik özelliklerinin sergiledikleri örgütsel sinizm üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Ballı ve Koca Ballı (2017), çalışmalarında karanlık liderlik ile örgütsel etik iklim arasındaki ilişkiyi otel işletmeleri çerçevesinde ele almıştır. Araştırma kapsamında Ankara, İstanbul, İzmir ve Adana’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden 794 katılımcı ile yapılan anket verilerine göre; etik iklim ile karanlık liderlik ($r= -0,244$, $p< 0,01$), paranoyak liderlik ($r= -0,488$, $p< 0,01$), zorlayıcı liderlik ($r= -0,152$, $p< 0,01$) ve pasif-agresif liderlik ($r= -0,102$, $p< 0,05$) arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilirken; örgütsel etik iklim ile narsis liderlik ($r= 0,095$, $p>0,05$) arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulgulanmamıştır. Araştırma bulgularından yola çıkarak, *“örgüt içerisinde etik iklim arttıkça karanlık liderlik azalmaktadır”* ve başka bir ifade ile *“karanlık liderlik arttıkça örgütsel etik iklim azalmaktadır*” şeklinde bir sonuca ulaşılmıştır (Ballı ve Koca Ballı, 2017: 78).

Özsoy ve Ardıç (2017), “karanlık üçlü” olarak ifade edilen narsisizm, psikopati ve Makyavelizm kişilik özelliklerinin iş tatminine olan etkisini incelemiş ve bu kapsamda İstanbul’da faaliyet gösteren iki ayrı özel sigorta şirketi çalışanlarına anket uygulamıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, narsisizm, psikopati ve Makyavelizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu; Makyavelizm ile psikopatiye nazaran narsisizm ile iş tatmini arasında daha zayıf düzeyde bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Elmas (2018) tarafından yapılan çalışmada karanlık üçlü (narsisizm, psikopati ve Makyavelizm) ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkinin yönünü belirlemek amaçlanmıştır. Dolayısıyla çalışmada, bireylerin iş hayatlarındaki kişilik yapıları ile örgütten dışlanıp dışlanmadıkları sorgulanmıştır. Sakarya Üniversitesi’nin akademik ve idari personelinden 300 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda örgütsel dışlanma ve karanlık üçlü kişilik yapısına göre cinsiyet, medeni hal ve personel değişkenlerine göre bir farklılık olmadığı; çalışanların örgütsel dışlanmalarında eğitim, yaş ve gelir düzeyleri açısından anlamlı farklılığın olduğu bulgulanmıştır. Yine çalışma neticesinde genel olarak demografik özellikler açısında karanlık üçlü kişilik yapısı ile örgütsel dışlanma arasında anlamlı ilişki olduğu; elde edilen veriler sonucunda karanlık üçlü boyutları ile örgütsel dışlanma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve karanlık üçlü kişilik yapısının örgütsel dışlanmaya kuvvetli etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Saltoğlu (2018), karanlık üçlü (narsisizm, psikopati ve Makyavelizm) ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide başaçıkma stillerinin (görev-odaklı, duygu-odaklı, ve kaçınma) aracı rolünü ve narsisizm ile psikopatinin alt boyutlarının başaçıkma stilleri ve psikolojik iyi oluşla ilişkisini incelediği çalışmasında, 297 katılımcı ile gerçekleştirilen anket verilerinin analizi neticesinde karanlık üçlünün etkisiz başa çıkma stillerini kullandığını ve psikolojik iyi oluşla negatif ilişkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, başaçıkma stillerinin karanlık üçlü kişilik özellikleri ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgulanmıştır.

Bolelli (2018), yapmış olduğu çalışmasında karanlık üçlü kişilik özelliklerinin yöneticilerin sosyal güç kaynaklarını kullanmalarına etkilerini incelemeyi amaçlamış ve bu doğrultuda ulaştığı 600 kişiden anketi eksiksiz dolduran 109 katılımcıdan elde edilen verilerin analizi sonucunda narsisizm, psikopati ve Makyavelizm kavramları

arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu; Makyavelizm ve narsisizmin kişisel cezalandırıcı güç kaynağının kullanımını; psikopati ve narsisizmin kişisel olmayan cezalandırıcı güç kaynağının kullanımını; narsisizmin kişisel ödüllendirici, yasal-eşitlikçi ve yasal güç kaynaklarının kullanımını; psikopatinin kişisel olmayan ödüllendirici güç kaynağını ve uzmanlık güç kaynağının kullanımını pozitif yönde, özdeşleşme ve bilgi güç kaynağının kullanımını ise negatif yönde etkilediğini bulgulamıştır (Bolelli, 2018: 101).

Özsoy, Uslu ve Ardıç (2018), yapmış oldukları çalışmada yöneticilerin algıladıkları karanlık kişilik özelliklerinin (narsisizm, psikopati ve Makyavelizm), çalışanların iş tatminine etkisini incelemeyi amaçlamış ve bu kapsamda Sakarya'da faaliyet gösteren bir özel sektör işletmesinde 184 çalışanın katılım gösterdiği anketlerin analizi neticesinde çalışanların yöneticilerinden algıladıkları; narsisizm, iş tatminini etkilemezken, Makyavelizm ve psikopati ise iş tatminini negatif yönde etkilemiştir. Araştırmacılara göre bu bulgu, Makyavelizm ve psikopati için ifade edilen "şeytani ikili" yaklaşımını desteklemektedir (Özsoy vd., 2018: 1253).

Usta (2018), çalışmasında davranışın karanlık yüzü olarak ifade edilen davranışların araştırmalardaki dağılımını ve araştırmalarda hangi sektörlere yoğunlaşıldığını belirleme ve boşlukları sapmayı amaçlamıştır. Bu kapsamda, Türkiye'de örgütsel davranış alanına yönelik olarak düzenlenen Örgütsel Davranış Kongrelerini incelemiş ve gelecekte çalışma yapacak olan araştırmacılara yol göstermeyi amaçlamıştır. Araştırma bulguları kısaca şu şekildedir (Usta, 2018: 1029):

-Kongrelerde sunulan toplam bildirilerin %15'i davranışın karanlık yüzü kapsamına giren kavramları incelemektedir.

-Davranışın karanlık yüzü kapsamına giren kavramları inceleten en fazla bildiri sayısı %20 ile %21'lik oranlar ile II. ve III. Örgütsel Davranış Kongrelerinde yer almaktadır.

-Kongrelerde sırasıyla en fazla çalışılan kavramlar; I. Kongrede "mobbing", II. ve V. Kongrede "sinizm", III ve IV. Kongrede "örgütsel sessizlik" olarak belirlenmiştir.

-%27'lik oranla "örgütsel sessizlik" ve %19'luk oranla "sinizm" bütün kongrelerde en çok çalışılan kavram olurken, %1'lik oranla en az çalışılan kavramların dedikodu ve söylenti, kariyerizm ve işyeri zorbalığı olduğu görülmüştür.

-I. Kongrede eğitim ile sağlık sektörünün, II. Kongrede akademik personelin, III. Kongrede sağlık çalışanlarının, IV. Ve V. Kongrede özel sektör çalışanlarının en çok incelemeye konu olan örneklemler olduğu söylenebilir.

-Bildirilerin %86'sının nicel veri toplama yöntemini ve %14 gibi düşük bir oranın nitel veri toplama yöntemini tercih ettiği tespit edilmiştir.

Bu bulgular ışığında, davranışın karanlık yüzü kapsamında değerlendirilen kavramlara yönelik araştırmaların yetersiz kaldığını söylemek mümkündür. 5 dönemde sunulan bildirilerin sayısı 493 iken, davranışın karanlık yüzünü inceleyen toplam bildiri sayısı 78 ile sınırlı kalmıştır (Usta, 2018: 1029-1030). Bu durum genel bildiri sayısının yaklaşık %16'sına tekabül etmektedir.

SONUÇ

Liderliğin çalışmalarındaki bakış açısının değişmesi ya da ilave bir bakış açısının getirilmesi ile, liderliğin örgütsel amaçlarını, personel yapısını ve hatta geleceğini etkileyebilecek önemli bir sorunun tespit edildiği anlaşılmaktadır. Liderlerin sahip olduğu karanlık kişilik özellikleri için gerekli tedbirlerin alınmaması durumunda örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli biz güvenlik zafiyeti ortaya çıkacaktır.

Genel olarak araştırmacılar tarafından vurgulandığı üzere ulusal çapta henüz yeni olan karanlık liderlik araştırmalarının ölçek, yöntem ve uygulama bazında yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bu sayede ulusal anlamda karanlık liderlik özellikleri ve bunların örgüte ve çevresine olan yansımaları üzerine daha gerçekçi kararlar verilmesi mümkün olacaktır.

Kişiliğin karanlık örgütsel ve bireysel anlamdaki yansımalarını detaylı bir biçimde ortaya koymak için nitel ve nicel yöntemlerin karmasından oluşan bir araştırmanın daha detaylı bulgulara ulaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Benzer biçimde, karanlık liderlik özelliklerine sahip kişilerin takipçilerine ve örgüte olan etkileri de incelemeye aday görülmektedir ve bu çalışmalarda genelleyici yorumlara ulaşabilmek için daha kapsamlı ampirik çalışmaların yapılması önerilmektedir (Özsoy ve Ardıç, 2017: 402). Mülakat vb. yöntemlerle yapılan araştırmaların sayılarını ülke genelini kapsayacak büyüklüğe ulaştırarak ülke bağlamında daha geçerli ve genellenebilir sonuçlara ulaşılması mümkün olacaktır (Başar ve Sığrı, 2016: 170).

Karanlık liderlik kavramına ilişkin gelecekteki araştırmalarda, örgüt kültürü ve duygusal zekâ gibi kavramlarla ilişkisi ve liderlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin astlar, örgütsel süreç ve faaliyetler üzerindeki etkisi gibi açılardan bakmak mümkündür. Aynı şekilde, liderlerin kendi karanlık taraflarını nasıl değerlendirdikleri de ele alınabilecek bir başka konudur (Ballı ve Çakıcı, 2016). Eriş vd. (2016), etik olmayan davranışlara yönelik bilimsel çalışmaların az olduğunu ve liderlik çalışmalarında odaklanılması gereken bir alan olduğunu belirtmiştir. Dolayısı ile gelecek çalışmalarda bu alandaki boşlukların tespit edilerek literatüre katkı yapma imkânı mevcuttur.

Murat ve Börü (2017: 584), kişiliğin karanlık yönünü örgütsel davranış bağlamında inceleyecek olan gelecekteki çalışmalar için farklı ölçeklerin sektör bazında uygulanması, odak grup görüşmesi vb. tekniklerin kullanılması, karanlık kişilik özelliklerinin tek bir alt boyutuyla daha derinlemesine bir araştırmanın yapılması önerilerinde bulunmuştur. Kanten vd. (2014), gelecekteki çalışmalarda karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde örgütsel adalet, örgütsel güven ya da örgütsel özdeşleşme gibi değişkenlerin düzenleyici rolünün araştırılabileceği ve örneklemin genişletilerek karanlık kişilik özelliklerinin olumlu örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin incelenebileceğine dikkat çekmiştir. Ayrıca, karanlık liderliğin izleyiciler üzerinde yarattığı travma ve sonuçları da incelenmeye değer görülmektedir (Eriş vd., 2016: 80).

KAYNAKLAR

Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü. (2004). Güney, S. 1. Baskı, Siyasal Kitabevi: Ankara.

Amerikan Psikiyatri Birliği. (2013). ***Ruhsal bozuklukların tanısal ve sayımsal elkitabı***, Beşinci Baskı (DSM-5), Tanı Ölçütleri Başvuru Elkitabı'ndan, Çev. Köroğlu, E., Hekimler Yayın Birliği, Ankara.

Aydoğan, E., ve Serbest, S. (2016). ***İşyerinde karanlık üçlü: Bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde araştırma***. Sayıştay Dergisi, Sayı 101, 97-121.

Ayhan, Ö., ve Gürbüz, S. (2013). ***Algılanan örgütsel politikanın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde adaletin rolü***. I. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Ballı, E. (2014***). Otel işletmelerinde karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi.*** Yayımlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Ballı, E., ve Çakıcı, A. (2016). ***Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma***. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25(3), 167-180.

Ballı, E., ve Koca Ballı, A.İ. (2017). ***Otel çalışanlarının örgütsel etik iklim algılarının incelenmesi***. Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi, Cilt 9, 49-64.

Başar, U. ve Sığrı, Ü. (2016). ***İşyerinde liderliğin karanlık yüzü***. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sabancı Üniversitesi, 29-31 Mayıs, İstanbul, 162-171.

Başar, U., Sığrı, Ü., ve Basım, N. (2016), ***İşyerinde karanlık liderlik***, İş ve İnsan Dergisi, 3(2), 65-76.

Bolelli, M. (2018). ***Karanlık üçlünün (narsisizm, Makyavelizm ve psikopati) yöneticilerin sosyal güç kullanımına etkilerinin incelenmesi.*** VI. Örgütsel Davranış Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Elmas, T. (2018). ***Karanlık üçlü ve örgütsel dışlanma arasındaki ilişki üzerine bir araştırma***. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Eriş, E. D., Yanar Bayam, B., Timurcanday Özmen, Ö. N. (2016). ***Liderlik paradoksu: Gücün karanlık yüzü.*** IV. Örgütsel Davranış Kongresi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 78-81.

Kanten, P., Yeşiltaş, M., ve Arslan, R. (2014). ***Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü***. II. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Doğuş Ofset Kayseri, 589-599.

Marshall, G. (1999). ***Sosyoloji Sözlüğü***. (Çev. Osman Akınhay, Derya Kömürcü), Bilim ve Sanat Yayınları: Ankara.

Özsoy, E., ve Ardıç, K. (2017). ***Karanlık Üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) tatminine etkisinin incelenmesi,*** Manisa Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 24(2), 391-406.

Özsoy, E., Uslu, O., ve Ardıç, K. (2018). ***Yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin çalışanların iş tatminine etkisi.*** VI. Örgütsel Davranış Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 1253-1264.

Öztürk, M. O., ve Uluşahin, N. A. (2016). ***Ruh Sağlığı ve Bozuklukları.*** Ondördüncü Baskı. Bayt Yayın Hizmetleri: Ankara.

Saltoğlu, S. (2018). ***The role of coping style as a mediator between the dark triad and psychological well-being***. Unpublished master's thesis. The Graduate School of Social Sciences of Bahçeşehir University, İstanbul.

Sosyal Bilimler Sözlüğü. (1997). Ö. Demir ve M. Acar. 3. Baskı, Vadi Yayınları: Ankara.

Tuna, M., Konaklıoğlu, E., ve Kızanlıklı, M. (2010). ***Karanlık liderliğin çalışanların işten ayrılma eğilimine etkisi.*** 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 619- 629.

Usta, I. (2018). ***Örgütsel davranışın karanlık yüzü: Örgütsel davranış kongreleri üzerine bir inceleme.*** VI. Örgütsel Davranış Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 1021-1031.

Uysal, A.N. (2016). ***Predicting relationship satisfaction: Dark Triad personality traits, love attitudes, attachment dimensions***, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, F. F. (2013). ***Sahte ve gerçek dönüşümcü liderlik davranışlarını ayırt etmede Makyavelizm, kişisel açılım ve geri bildirim.*** I. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Yıldız, H. (2016). ***Kâbus yöneticiler potansiyel yaratıcılığı ve girişimcilik ruhunu nasıl etkiliyor?***. IV. Örgütsel Davranış Kongresi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 300-305.